

## Erfolgreicher Marketingmix für die Abonnement-Vermarktung von Konsumgütern

Romain Descoux und Etienne Rumo

### Zusammenfassung

Die Online-Abonnement(Abo)-Vermarktung für Konsumgüter gilt als lukrativer Nischenmarkt im E-Commerce. Obwohl etablierte Firmen sowie Start-ups neue Konzepte erarbeiten, bleibt der Erfolg von Unternehmen eine Unbekannte. Davon ausgehend wurden im Rahmen des vorliegenden Beitrags die Schlüsselfaktoren des kuratierten Online-Abo-Marktes untersucht, die den Erfolg fördern. Bisher wurden keine branchenspezifischen Analysen durchgeführt, welche sich auf den Marketingmix im Online-Abo-Bereich beziehen. Aufgrund der identifizierten Lücken wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen anhand des Marketingmix-Ansatzes eine erfolgreiche Online-Abo-Vermarktung für Konsumgüter gestalten können. Im Mittelpunkt steht daher der kuratierte Online-Abomarkt. Im ersten Teil dieses Beitrages werden die Themen „Subscription economy“ und der Marketingmix behandelt. Im zweiten Teil des Beitrages folgt eine qualitative Bestandsaufnahme von vier untersuchten Fallstudien. Anhand einer Cross-Case-Untersuchung mit Bezug auf prozentuale Umsatz- und Abonnentenentwicklungen werden Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Abo-Vermarktung herauskristallisiert. Die Kombination von konzeptioneller und empirischer Analyse erlaubt es, wichtige Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Online-Abo-Vermarktung aufzuzeigen, welche auch für andere Online-Abo-Anbieter relevant sein dürften.

---

R. Descoux (✉)  
Bern, Schweiz

E. Rumo  
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz  
E-Mail: [etienne.rumo@bfh.ch](mailto:etienne.rumo@bfh.ch)

## 14.1 Einleitung

### 14.1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Neue Technologien haben zu einer Veränderung des Konsumverhaltens geführt und bieten für Unternehmen neues Wachstumspotenzial im Onlinebereich. Im Moment ist ein bekanntes Geschäftsmodell dabei, den Detailhandel zu verändern, denn Abonnements erleben eine Wiedergeburt im E-Commerce (Rudolph et al. 2017, S. 889). In den USA hat dieses Phänomen bereits einen Namen: Es wird von „Subscription Economy“ gesprochen (Maier 2015). Diese Abo-Geschäftsmodelle heben sich vom konventionellen E-Commerce ab und gelten als lukrativer Nischenmarkt (Elaguizy 2014). Vor kurzem sind diese Geschäftsmodelle auch auf dem Markt für materielle Güter angekommen. Der Erfolg ist in den USA, im Vereinigten Königreich und in Australien bereits sichtbar. In Europa nimmt die Bedeutung dieses Themas stark zu (Connexity 2016, S. 4).

Der Abo-Trend, der von den Unternehmen wahrgenommen wird, führt in vielen Organisationen zu einem Umdenken. Etablierte Firmen sowie Start-ups explorieren neue Marketingkonzepte, um vom Abo-System zu profitieren (CB Insight 2016). Es ist nicht überraschend, dass das Abo-Business von Online-Marketing-Experten als „the new black of internet marketing“ bezeichnet wird (Patel 2015). Mit der „Subscription Economy“ verschiebt sich der Fokus auf die Kundenbeziehung (Zuora 2017). Das Ziel ist, die Abonnenten möglichst lange zu binden, um wiederkehrende Umsätze sicherzustellen.

Inzwischen hat auch die Suche nach Erfolgsfaktoren begonnen, die entscheidend sind, um dieses vielversprechende Potenzial zu nutzen (Elaguizy 2014). Dement-sprechend wurde der lukrative Markt von mehreren Autoren untersucht (Baxter 2015; Rudolph et al. 2017; Savage und Hanser 2016; Woo und Ramkumar 2018). Die Forschung hat den Fokus bis jetzt jedoch hauptsächlich auf Abo-Geschäftsmodelle gelegt, die intangible Dienstleistungen wie Handy- und Fernsehabos betreffen. Abo-Dienste für materielle Güter wurden in akademischen Studien dagegen bisher kaum untersucht. Dies eröffnet ein spannendes Forschungsfeld. Der vorliegende Beitrag soll aufdecken, wie anhand des Marketingmix-Ansatzes ein solches Geschäftsmodell trotz der Komplexität der verschiedenen Branchen und Produktkategorien aufgebaut werden kann, wobei den Besonderheiten des Online-Konsumgütermarktes Rechnung getragen wird.

### 14.1.2 Ziele

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Vermarktung von kuratierten Online-Abos für Konsumgüter. Dieser Markt wächst schnell und verspricht lukrative Ertragsaussichten. Doch warum sind manche Unternehmen mit ihrem Abo-System erfolgreich und andere nicht? Für materielle Güter besteht bei dieser Frage eine Forschungslücke (Rudolph et al. 2017, S. 890). Ziel ist es, anhand von Case Studies herauszufinden, welche Erfolgsfaktoren im Marketingmix relevant für die erfolgreiche Online-Abo-Vermarktung sind.

Für die Untersuchung wurden vier heterogene KMU ausgewählt, die Online-Abos für Kosmetik, Tiernahrung und Lebensmittel vermarkten. Alle vier Firmen bieten Online-Abos an, die sich dem kuratierten Modell annähern. Diese Organisationen werden anhand der sieben klassischen Instrumente des Marketingmixes untersucht und verglichen. Bei der empirischen Untersuchung wurde bewusst auf möglichst viele Gemeinsamkeiten geachtet, sodass die Erkenntnisse auf unterschiedliche Branchen zutreffen und dort eine erfolgreiche Marketinggestaltung unterstützen können.

---

## 14.2 Theoretische Grundlagen

### 14.2.1 Subscription Economy

Die Digitalisierung hat frischen Wind in das Abo-Geschäftsmodell gebracht: Zuerst war dies bei digitalen Produkten wie Handys zu beobachten und inzwischen insbesondere bei Multimedia-Streaming-Dienstleistungen wie Netflix und Spotify. Das Abomodell ist kein vorübergehender Trend. Die Prognose für das Streaming-Portal Netflix geht bis zum Jahr 2020 von einem immensen Sprung von derzeit rund 500.000 auf über 11 Mio. Abonnenten aus (Maier 2015). Vor kurzem ist dieses Geschäftsmodell auch auf dem Markt für materielle Güter angekommen. „Birchbox“, tätig auf dem Abomarkt für Kosmetik, hat diesen Wandel im Jahr 2010 initiiert (Schiffrin 2016, S. 1). Das Unternehmen begann zunächst nur mit Geschenk-Abos für Make-up, aber bis heute hat sich das Angebot stark weiterentwickelt (Saffron 2017). „CrateJoy“, der weltweit erste Abo-Online-Marktplatz, bietet mehr als 1300 Abos von Büchern bis zu Lebensmitteln (CrateJoy 2018) an. Darunter sind Abos für Konsumgüter wie Kosmetik oder Lebensmittel, die sehr geschätzt sind (Elaguizy 2014).

Abos erleben somit eine Wiedergeburt im E-Commerce (Rudolph et al. 2017, S. 889). In den USA hat dieses Phänomen bereits einen Namen und es ist von einer „Subscription Economy“ die Rede (Maier 2015). Die Anzahl an Besuchern auf der Webseite von Abobox-Anbietern ist in den USA zwischen 2013 und 2016 um circa 3000 % gestiegen (Fetto 2016, S. 3). Im Vergleich dazu sind die Besuche auf Online-Retail-Webseiten nur um 168 % gestiegen (Fetto 2016, S. 3). Dieses Wachstum zeigt auf, wie sich das Konsumverhalten durch dieses neue digitalisierte Angebot verändert und zu einem Umdenken in der Kundenbeziehung führt. Vor ein paar Jahren waren die obersten Ziele die Kundenakquirierung und der Versand von Gütern. Mit der „Subscription Economy“ liegt der Fokus nun auf der Kundenbeziehung (Zuora 2017).

#### 14.2.1.1 Begriffsdefinition

Abonnements sind definiert als „eine Vereinbarung zwischen Verbraucher und Unternehmen über wiederkehrende Käufe eines Produkts oder einer Dienstleistung. Sie zielen darauf ab, die technologischen Möglichkeiten des eCommerce zu nutzen, um

vorhersehbarere und kostengünstigere Modelle zur Generierung von Kundennutzen zu ermöglichen“ (Rudolph et al. 2017, zit. n. Baxter 2015 S. 890). Das Streben nach langfristigen Kundenbeziehungen und wiederkehrenden Umsätzen verlangt nach neuen Geschäftsabläufen. Online-Abo-Anbieter brauchen einen neuen Ansatz zur Pflege von Abobeziehungen. Nach dem Verkaufsabschluss spielt das Marketing eine bedeutende Rolle. Der Kunde muss überzeugt sein, dass das Abo seinen Wert hat. Kreative Vermarkter sollen Mehrwert durch Inhalte, Community und zusätzliche Services schaffen (Janzer 2015).

#### 14.2.1.2 Abomodelle

Der Online-Abomarkt entwickelt sich ständig weiter. Jedes Jahr kommen etwa 100 neue Unternehmen auf den Markt. Diese Dynamik erschwert die Einordnung der existierenden Geschäftsmodelle (Woo und Ramkumar 2018, S. 121). Forschende der Universität St-Gallen haben eine Systematik zur Klassifizierung von Abomodellen erstellt. Dank des wissenschaftlichen Hintergrunds gilt diese Zuordnung als Grundlage für die Klassifizierung der Unternehmen, die im Rahmen dieses Artikels empirisch analysiert werden. Laut ihrer Studie können Abos in drei Gruppen gegliedert werden, wobei vordefinierte, kuratierte und überraschende Abos unterschieden werden (Rudolph et al. 2017, S. 891). Die Hauptmerkmale jedes Archetyps werden im Folgenden näher erläutert.

*Vordefinierte Abos* bieten dem Verbraucher alltägliche Produkte wie Rasierapparate und Lebensmittel. Für den Konsumenten ist dies bequem, da vordefinierte Abos ihre regelmäßigen Bedürfnisse erfüllen. Das Angebot ist besonders für Personen interessant, die wenig Zeit zum Einkaufen haben. Bei solch einem Modell spielt die Flexibilität eine wichtige Rolle: Anbieter sollten den Verbrauchern die Kontrolle geben, ihr Abo hinsichtlich Lieferfrequenz und Versandmenge jederzeit anpassen zu können. Dieses Modell ähnelt dem „Replenishment“-Modell bzw. dem „Regular-supplies“-Modell.

*Überraschende Abos* ermöglichen im Gegensatz dazu den Zugang zu Inspiration und neuesten Entwicklungen innerhalb einer Produktkategorie, ohne dass dafür der Konsument aktiv einbezogen werden muss. Statt Bequemlichkeit ist der Treiber für überraschende Abos das Erlebnis, Produkte zu entdecken. Inspiration ist sehr wichtig. Da dieses Modell keinen besonderen Bedarf erfüllt, existiert kein Sättigungspunkt, außer wenn neue Lebensprioritäten wie finanzielle Restriktionen auftauchen.

*Kuratierte Abos* stellen einen Kompromiss zwischen den beiden anderen Abomodellen dar. Kuratierte Händler bieten Verbrauchern eine maßgeschneiderte Einkaufsberatung, meist in Form von Einkaufsassistenten, die regelmäßig Produkte nach persönlichen Vorlieben versenden. Die Komplexität wird reduziert, da die Auswahl durch interne Experten geschieht. Bequemlichkeit und Inspiration sind hier gleich wichtig. Abb. 14.1 fasst die vorgeschlagene Taxonomie der Abomodelle zusammen.

		Vordefinierte Abos	Kuratierte Abos	Überraschende Abos
Kundennutzen	USP	Convenience	Personalisierung	Inspiration
	Flexibilität	Gering	Mittel	Hoch
	Ergebnis	Erwartetes Produkt	Kontrollierte Inspiration	Überraschung
Erträge	Gewinnperspektive	Langfristig	Mittel-langfristig	Langfristig
	Herausforderung	Kundenbindung	Balance Verkauf vs. Kosten	Skaleneffekt

**Abb. 14.1** Die drei Abomodelle. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rudolph et al. 2017, S. 892)

#### 14.2.1.3 Herausforderungen der Abomodelle in Bezug auf das Marketing

Der Online-Abomarkt umfasst derzeit ungefähr 2000 verschiedene Anbieter und deckt fast jede Produktkategorie ab (DesMarais 2016). Die Branche wächst schnell und man kann geradezu zusehen, wie stetig neue Abo-Geschäftsmodelle hinzukommen (Fetto 2016). Eine ähnliche Entwicklung wird auch auf dem Abomarkt für materielle Güter beobachtet. Insgesamt 57 Unternehmen, die nur Konsumgüter anbieten, haben dazu 1,4 Mrd. US\$ in Risikokapital gesammelt (CB Insight 2016). Die Abomarktstruktur in den USA, in Großbritannien und in Australien setzt sich dabei wie folgt zusammen: Die Lebensmittel-, Tiernahrungs- und Pflegebranchen stellen 50 % des Online-Aboangebotes dar, was auch die Relevanz der Beispielunternehmen des vorliegenden Beitrags verstärkt (Fetto 2016, S. 5). Das Wachstum dieses Geschäftsbereiches ist erfolgsversprechend. Jedoch haben die Verbraucher keine inhärente Vorliebe für Abos. Sie suchen nicht nach tollen Abos, sondern nach tollen Erlebnissen.

Die Überzeugungsarbeit, ein Abo anzumelden, fortzuführen stellt eine Herausforderung dar. Die Erkenntnisse bedeutender Studien und Artikel werden hier nach den 4Ps gegliedert und wiedergegeben. Dies kann dabei helfen, theoretische Lösungswege bei der Gestaltung des Marketingmixes zu finden.

In Bezug auf Promotion gelten positive Online-Rezensionen und Mundpropaganda als wichtiger Auslöser für Verbraucher, sich bei einem Aboservice anzumelden. Abonent zu werden, bedeutet manchmal, Teil einer Gruppe oder Mitglied einer Gemeinschaft zu werden. Dadurch entsteht eine sehr starke Beziehung zwischen dem Kunden und dem Produkt (Baxter 2015, S. 12 ff.). „Etwas Neues auszuprobieren“ war dabei besonders relevant für kuratierte und überraschende Abomodelle. Das Abo-Geschäftsmodell hat nicht nur zum Ziel, das Leben der Abonnenten leichter zu machen, sondern auch Inspiration zu schaffen (Rudolph et al. 2017, S. 892). Bei der Produktpolitik stellt die Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage eine zentrale Herausforderung dar. Die gelieferten Produkte sollen an die tatsächlichen Kundenbedürfnisse angepasst sein. Im Fall der Unzufriedenheit mit der Produktqualität oder einer allgemeinen schlechten

Dienstleistung machen Konsumenten kaum Kompromisse. Sie kündigen, weil das Vertrauen verloren ist und das versprochene Erlebnis nicht ihren Erwartungen entspricht. Um das Abo fortzusetzen, erwarten die Verbraucher, dass personalisierte Abos im Verlaufe der Zeit immer individueller werden. Hier ist die Personalisierung ein Schlüsselfaktor zur Kundenbindung (Chen et al. 2018). Beim Preis sind Abos attraktiver für Konsumenten, die durch finanzielle Anreize wie Rabatte motiviert werden können oder eine starke Bindung zum Produkt zeigen. Die Geldeinsparung gilt zwar als Beweggrund, um einen Vertrag abzuschließen, ist die Einsparung jedoch nicht der wichtigste Punkt (Chen et al. 2018, S. 5 f.; ING 2018, S. 33). Die Preispolitik spielt hierbei eine ausschlaggebende Rolle.

Eine Studie von McKinsey (2016) zeigt auch auf, dass Online-Abo-Anbieter Schwierigkeiten haben, Konsumenten zu gewinnen und zu binden. Nur 53 % der Befragten kannten etwa die Top-Abo-Firmen. Zudem ist die Konversionsrate schwach. Nur 55 % derjenigen, die ein Online-Abo in Betracht ziehen, melden sich schließlich auch an. Der Bekanntheitsgrad ist noch gering, was die Bedeutung einer maximierenden Marketingmixgestaltung noch verstärkt.

## 14.2.2 Marketingmix

Durch Marketing kann ein Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg erreichen. Dies erfolgt durch den Einsatz geeigneter Maßnahmen, um Kunden zu gewinnen und zu binden. Die Grundidee ist, die Bedürfnisse der Konsumenten zu identifizieren und diese durch das jeweilige Angebot auf den Zielmärkten zu erfüllen (Kotler et al. 2016, S. 39). Die Kundenakquirierung und die Kundenbindung gelten als Kernaufgabe des Marketings (Kühn 2007, S. 9).

Konkret geht es darum, Maßnahmen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, zur Distribution sowie zur Preis- und Kommunikationspolitik zu bestimmen. Die Gesamtheit dieser Aktivitäten zum Verkauf eines Produktes oder Sortimentes wird als Marketingmix bezeichnet (Kühn 2007, S. 9).

### Instrumente des Marketingmixes

Die Marketingmaßnahmen sollten harmonisch gestaltet werden und als Gesamtheit wirken, um den angestrebten Verkaufserfolg zu erreichen (Kühn 2007, S. 15). Der Kunde soll überzeugt sein, dass sein Wertgewinn tatsächlich höher ist als das, was er ausgegeben hat. Wenn die Kundenerwartungen übertroffen werden, lässt sich der Konsument langfristig binden (Fueglistaller et al. 2016, S. 202). Das wohl bekannteste Modell des Marketingmixes stammt von McCarthy (1964) und unterscheidet vier Hauptelemente, die sogenannten 4Ps „Product“, „Price“, „Promotion“ und „Place“ (McCarthy 1964).

Die Bedeutung der „intern unterstützenden“ Marketing-Führungsinstrumente, wie z. B. Marketingorganisation und Marketingplanung, bildet eine Voraussetzung für den Erfolg. In den späten 1970er-Jahren hat die Anerkennung der Marketinginfrastruktur dazu

geführt, das Modell des Marketingmixes zu aktualisieren. Daraus sind die sogenannten 7Ps entstanden, nachdem das klassische Modell um drei neue Elemente erweitert wurde, nämlich „People“, „Processes“ und „Physical facilities“. Die 7Ps werden seit den 1980er-Jahren angewandt und gelten heute noch als wichtiges Mittel, um den Marketingmix zu gestalten.

#### **14.2.2.1 Erfolgsfaktoren für die Gestaltung des Marketingmixes**

Die Gestaltung eines erfolgreichen Marketings ist eine große Herausforderung. Dies lässt sich durch die Anzahl von Einzelmaßnahmen erklären, die im Rahmen eines Marketingmixes zusammenwirken und komplexen externen Umweltfaktoren (Wettbewerber, Konsumwandel, etc.) angepasst werden müssen. Die Erfüllung von drei Forderungen kann die Gestaltung des Marketingmix positiv beeinflussen (Kühn 2007, S. 15 ff.). Erstens ist eine harmonische Gestaltung der extern wirksamen Marketingmaßnahmen notwendig (Kühn 2007, S. 15; Homburg 2017, S. 928 ff.), zweitens eine situative Ausgestaltung der Elemente des Marketingmixes (Homburg 2017, S. 200; Kühn 2007, S. 15) und drittens ist die Intensität der Marketingmixinstrumente zu beachten (Bruhn 2016, S. 220).

Für die Gestaltung des Marketingmixes müssen also klare Prioritäten gesetzt werden. Es lohnt sich z. B., sich auf bestimmte Einsatzgebiete (Märkte, Marktsegment) und auch Einsatzzeiten zu konzentrieren (Kotler et al. 2016, S. 353 f.).

#### **14.2.2.2 Marketingsituationsanalyse**

Im Laufe der Zeit haben sich in der Forschung Ansätze eines „modernen“ Marketings durchgesetzt. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus diesbezüglich auf dem systemorientierten Ansatz, der die Erfassung und Beschreibungen komplexer Beziehungssysteme ermöglicht (Meffert et al. 2015, S. 36 f.). Von Marketingverantwortlichen, die die Marketingmixmethode anwenden, wird erwartet, dass sie spezifische Merkmale der zu bewältigenden Problemsituation wie Besonderheiten des Marktes oder der Zielgruppen in Rechnung stellen (Kühn und Pfäffli 2007; Meffert et al. 2015). Die Erarbeitung eines Marketingmixkonzeptes verlangt somit verschiedene strategische Grundsatzentscheidungen. Um sich für die optimale Lösung zu entscheiden und die Qualität des Marketingmixkonzeptes zu optimieren, ist die Erhebung, Analyse und Gewichtung der Ausgangsdaten von ausschlagender Bedeutung. Zur Marketingsituationsanalyse gehören dabei die Markt- und die Angebotsanalyse, welche die Basis für die Präzisierung der Problemsicht bilden (Kühn 2007, S. 25). Ziel ist es, relevante Einflussfaktoren herauszuarbeiten (Bruhn 2016, S. 25).

#### **Marktanalyse**

Die Marktanalyse ist eine übersichtliche Systemdarstellung, die die wichtigsten Marktteilnehmer und Marktzusammenhänge aufzeigt. Als Hilfsmittel wird das „Marktgesicht“ empfohlen (Kühn 2007, S. 29).



Die Gliederung des Marktes in Segmente und Teilmärkte ermöglicht eine differenzierte Erfassung der Marktgegebenheit. Damit kann den heterogenen Wünschen des Marktsegments durch differenzierte Marktleistungen entsprochen werden (Meffert et al. 2015, S. 174). Dank ihrer strategischen Bedeutung werden Teilmärkte ausgewählt, die als Ansatzpunkte für eine Angebotsspezialisierung dienen und sich durch eine besondere Wettbewerbssituation auszeichnen. So lässt sich zum Beispiel der Markt für kuratierte Online-Konsumgüterabos aktuell untergliedern in Lebensmittel, Tiernahrung und Kosmetik. Wenn zur Bestimmung der Marktsegmente nur wenige Informationen zur Verfügung stehen, müssen subjektive Kenntnisse und Erfahrungen externer Marktkenner genutzt werden, damit eine grobe Vorstellung entwickelt werden kann. Diese subjektive Marktinterpretation bringt jedoch viele Hindernisse mit sich (Meffert et al. 2015, S. 179).

### Marktspezifische Erfolgsfaktoren

Hofer und Schendel (1978) sprechen von sogenannten „Schlüssel-Erfolgsfaktoren“ und meinen damit insbesondere auch Marketingmaßnahmen, die für die Erreichung einer vorteilhaften Marktposition sorgen und somit für den Erfolg entscheidend sind (Hofer und Schendel, 1978, S. 77 ff.). Diese marktspezifischen Faktoren sind von Markt zu Markt unterschiedlich und gelten als Ausgangspunkt, um Stärken und Schwächen beurteilen und die wichtigsten Marketinginstrumente für den Absatzerfolg besser steuern zu können. Die zentrale Aufgabe der Marketingsituationsanalyse ist die Bestimmung dieser Erfolgsfaktoren. Hierzu hat Kuhn das sogenannte Dominanz-Standard-Modell erarbeitet, welches vier Kategorien von Faktoren unterscheidet (Kühn, 2007, S. 45 ff.):

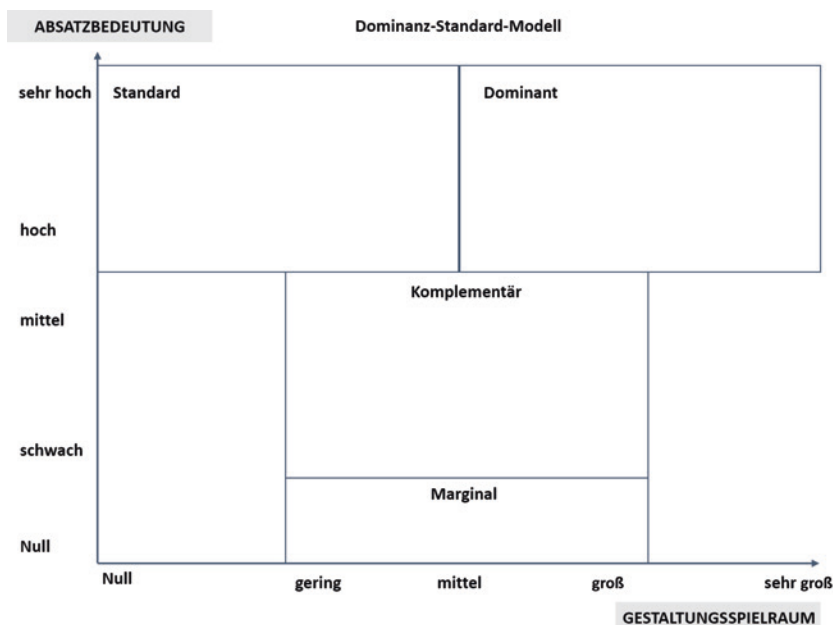
- Dominierende Faktoren sind wichtig für die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und den Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen.
- Standardfaktoren haben sich durch Anpassung (Imitation der Konkurrenz) oder durch technische Standards herausgebildet. Aus Sicht der Kunden müssen diese Elemente vorhanden sein.
- Komplementäre Faktoren sind eher als Unterstützung der dominierenden Faktoren zu betrachten.
- Marginale Faktoren umfassen jene Marketinginstrumente, die in einem bestimmten Markt nicht angewendet werden.

Die Abb. 14.2 zeigt das Dominanz-Standard-Modell auf.

Die zwei ersten Kategorien sind für den Absatzerfolg oder Misserfolg ausschlaggebend und stellen demgemäß Erfolgsfaktoren dar. Die komplementären und marginalen Faktoren spielen dagegen nur eine sekundäre Rolle.

Als Faktoren im Sinne des Dominanz-Standard-Modells sind sowohl die Instrumente des Marketingmixes wie Produktgestaltung als auch die Instrumentendimensionen („Submixe“) wie etwa Qualität anzusehen. Grundlage für die Anwendung des Dominanz-Standard-Modells sind einerseits Informationen über Bedürfnisse und Kaufkriterien der Konsumenten und andererseits die Ergebnisse der Marktanalyse.





**Abb. 14.2** Dominanz-Standard-Modell. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kühn 2007, S. 47)

Die Beurteilung soll immer aus der Marktsicht erfolgen. Dementsprechend gilt das Resultat der Erfolgsfaktorenanalyse für die aktuelle Marktsituation und alle beteiligten Anbieter. Welche Erfolgsfaktoren die betrachteten Unternehmen nutzen können, hängt von den verfügbaren Ressourcen und der strategischen Ausrichtungen ab (Kühn 2007, S. 47).

#### 14.2.2.3 Zusammenfassung – Marketingmix und Subscription Economy

Die neuen Technologien haben den Alltag der Menschen verändert. Sie sind untereinander vernetzt, sie interagieren und ihre Wertvorstellungen wandeln sich. Die Art, ein Produkt zu verkaufen, fordert neue Ansätze und Firmen suchen immer mehr nach Innovationen, um den Kunden einen Mehrwert zu schaffen (Bruhn 2016; Homburg 2017; Kotler et al. 2017; Kühn und Pfäffli 2007). Die Literatur weist auf einige interessante Anhaltspunkte hin, die zu einer erfolgreichen Gestaltung des Marketingmixes beitragen könnten. Im Rahmen einer Online-Abo-Vermarktung von Konsumgütern könnten Kundenorientierung (Meffert et al. 2015, S. 855), Erlebnisse (Bruhn 2016, S. 41) und Engagement (Bruhn 2016, S. 60; Meffert et al. 2015, S. 855) als theoretische Stoßrichtungen besonders spannend sein. Ob sich diese zentrale Beobachtung auch in der Marketingmixgestaltung eines Abo-Unternehmens widerspiegelt, wird im empirischen Teil dieses Beitrages genauer untersucht.

### 14.3 Methodisches Vorgehen

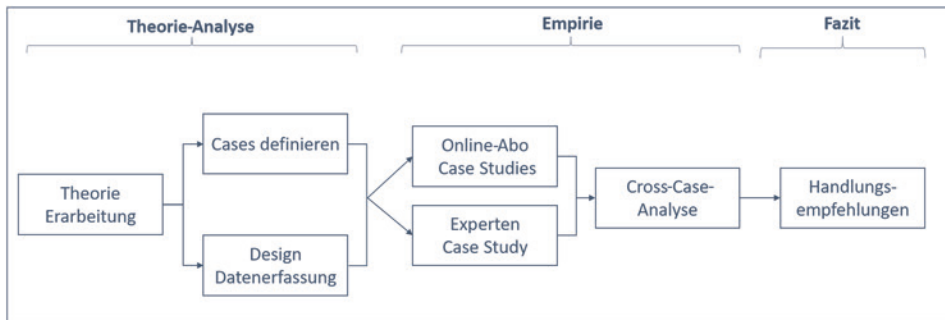
Der empirische Teil dieser Arbeit greift auf ein selbst erarbeitetes Modell zurück, das hauptsächlich den klassischen 7P-Ansatz berücksichtigt. Allerdings werden drei zusätzliche Hauptkomponenten ergänzt, um eine bestmögliche Angebotsanalyse im digitalen Umfeld durchführen zu können. Um aussagekräftige Erkenntnisse erlangen zu können, werden als „Key Performance Indicators“ die Entwicklung der Anzahl der Abos, die Umsatzentwicklung und die Marktanteilentwicklung betrachtet. Die Gliederung des Modells ist Abb. 14.3 zu entnehmen.

Das Ziel, Schlüsselfaktoren für die Vermarktung von Online-Abos zu eruieren, wurde aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse der Literaturrecherche definiert. Die sichtbar gewordene Forschungslücke dient als Grundlage der Leitfadenkonzeption für die Interviews.

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde als zielführendes Forschungsdesign eine Multiple Case Study gewählt (Yin 2014). Die Erhebungsmethode



**Abb. 14.3** 7Ps – Modell für die Empirie. (Eigene Darstellung)



**Abb. 14.4** Multiple-Case-Study-Prozess. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Yin 2014, S. 60)

ist in Abb. 14.4 genauer dargestellt. Die Suche nach Unternehmen wurde auf Deutsch, Französisch und Englisch getätigt. Nach 26 Anfragen für ein Interview waren jedoch nur vier Ansprechpartner bereit, an der Studie teilzunehmen. Aus diesem Grund ist das Sampling sehr unterschiedlich, was die Suche nach Schlüsselfaktoren erschwert.

Es wurden vier Online-Abo-Unternehmen aus den Branchen Kosmetik, Tiernahrung und Lebensmittel selektiert. Aufgrund des Einflusses von Abomodellen auf das Wertangebot, versuchte der Autor mit Anbietern des gleichen Abotyps Kontakt aufzunehmen. Alle vier Firmen bieten Online-Abos an, die sich am kuratierten Modell orientieren. Dies ermöglicht einen besseren Vergleich. Bei der Empirie wurde bewusst auf möglichst viele Gemeinsamkeiten geachtet, sodass die Reichweite der Erkenntnisse es ermöglicht, unterschiedliche Branchen bei einer erfolgreichen Marketinggestaltung zu unterstützen.

Anhand der Case-Study-Analyse wurde nach Gemeinsamkeiten gesucht. Im Mai 2018 wurden dazu zwei Interviews auf Englisch und vier auf Deutsch durchgeführt. Die Datenanalyse nutzte drei verschiedene Auswertungsmethoden. Erstens wurden die vier Unternehmensbefragungen einzeln ausgewertet. Zweitens wurden die Experteninterviews separat untersucht. Zwei Experteninterviews dienten dabei als Bestätigung der bisherigen Interviewergebnisse. Zuletzt wurden die Unternehmen in „Under-“ und „Overperformer“ unterteilt.

### 14.3.1 Datenauswertung

Die Festlegung von Gütekriterien stellt die Qualität der Forschung sicher. Bei den qualitativen Gütekriterien orientiert sich die Arbeit an Gurtner und Clerc (2016) sowie Noppeney (2016), die Reliabilität, Validität und Glaubwürdigkeit fordern. Eine Forschungsarbeit ist reliabel, wenn ersichtlich ist, wo die Datenerhebung endet und wo die Interpretation der Forschenden beginnt. Zudem soll die Reliabilität die Vergleichbarkeit der Vorgehensweise der verschiedenen Beteiligten (Interviewende, Transkribierende, Auswertende) verbessern (Gurtner und Clerc 2016; Noppeney 2016). Dementsprechend

wurde die prozedurale Reliabilität durch das gezielte Schaffen eines stabilen und konsistenten Vorgehens sichergestellt. Zur Sicherung der Stabilität wurden die Erhebungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Orten durchgeführt. Die Konsistenz ist durch die Verwendung eines Leitfadens gewährleistet, welcher im Vorfeld mit einem Pre-Test überprüft wurde (Clerc 2017).

#### 14.3.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Alle sechs Befragungen im Rahmen der Unternehmens- und Experteninterviews wurden entweder auf Deutsch oder auf Englisch durchgeführt und anschließend transkribiert. Zur weiteren Verarbeitung der Daten wurden die Interviews aufgenommen, wozu die Probanden vor dem Interview ihre Erlaubnis gaben. Die Interviews erfolgten telefonisch. Wichtig war, dass alle Interviewenden gleich vorgehen und die Interviewpartner in einem möglichst ähnlichen Setting befragen. Der Interviewleitfaden enthielt daher kommunikative Validierungen. Die sechs Befragungen dauerten zwischen 50 und 100 min.

Bei der Datenanalyse werden die vorher erhobenen und erfassten Daten analysiert. Bei einem qualitativen Forschungsansatz ist dabei auch eine qualitative Analyse erforderlich. Diese kann zum einen der Interpretation, zum anderen aber auch als Grundlage für weitere Datenerhebungen dienen (Flick 2007). Das Ziel ist, die wesentlichen Inhalte beizubehalten und ein Gerüst zu schaffen, welches ein Abbild des Grundmaterials ist (Mayring 2016). Die Datenauswertung erfolgte durch Excel. Um die Aussagen aus den Interviews effizient analysieren zu können, wurden für diese Arbeit selektive Protokolle eingesetzt (Bortz und Döring 2006, S. 330).

Die Ergebnisse der Primärforschung, also der Unternehmens- und Experteninterviews wurden um Daten der Sekundärforschung, also des „Desk Research“ zu Webseiten und sozialen Netzwerken, ergänzt. Die Sammlung von Informationen aus Webseiten und sozialen Medien diente also zur Ergänzung der Primärforschung. Die Resultate des „Desk Research“ können als Grundlage für zukünftige Marketingmaßnahmen dienen (Kuss und Eisend 2010, S. 2 f.). Anhand der erhobenen Daten aus den Firmen- und Experteninterviews wurden in der Cross-Case-Analyse schließlich Under- und Overperformer klassifiziert und die Informationen entsprechend neu ausgewertet. Durch den Vergleich und die Interpretation der Excel-Auswertung soll die Cross-Analyse ermöglichen, im Rahmen der Multiple-Case-Studie Schlüsselfaktoren herauszuarbeiten.

#### 14.3.2 Präsentation der Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus vier Firmen, die kuratierte Abomodelle vermarkten. Die vier Geschäftsmodelle werden in diesem Kapitel kurz vorgestellt.

##### ANiFit

Seit 2001 verkauft ANiFit natürliche und gesunde Tiernahrung für Hunde und Katze. Die Produkte sind ausschließlich über Berater im Direktvertrieb erhältlich. Der direkte

Kontakt mit dem Kunden via Vertrauensperson ist die Grundlage für den Erfolg dieses Geschäftsmodells. Um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, hat ANiFit in einen Online-shop investiert. Seit einem Jahr bietet das Unternehmen die Möglichkeit, ein Abo abzuschließen.

### **Kukimi.de**

Das 2014 gegründete Unternehmen Kukimi ist ein deutsches Start-up, das Fertigerichte für den deutschen Markt liefert. Die Kukimi GmbH macht es möglich, sich mit minimalem Aufwand und ohne selbst zu kochen ausgewogen zu ernähren. Zielgruppe sind Menschen, die sich bewusst ernähren wollen, aber dafür wenig Zeit haben. Mehrere Investoren haben Kapital im Millionenbereich in das Unternehmen investiert, das beim „Accelerator“ von ProSiebenSat.1 an Bord war. Im Jahr 2016 ist jedoch eine Finanzierungsrunde geplatzt, was zur Insolvenz der Firma führte. Trotz dieser Schwierigkeiten wurde die Firma neu gegründet und neu gestartet, da weiterhin Potenzial gesehen wird.

### **Pick N Dazzle**

Pick N Dazzle ist ein innovativer Player auf dem Markt für kuratierte Boxabos mit einzigartigem Konzept und Wettbewerbsvorteil. Das Start-up bietet die erste und einzige persönliche Beauty-Box mit Fullsize-Produkten an, die jeden Monat individuell für jeden Kunden kuratiert wird. Pick N Dazzle gewann 2015 in Großbritannien den „Pure-Beauty“-Award für den innovativsten Vertriebskanal.

### **Früchtebox Express**

Die Früchtebox Express AG beschreibt sich als „ein auf den Handel mit frischen Früchten spezialisiertes Logistik-Unternehmen“ (Fruechtebox 2018). Seit sieben Jahren bietet es kuratierte Online-Abos in der ganzen Schweiz und in Liechtenstein an. Die Gründer sahen ein Potenzial in berufstätigen Personen, die gesunde Pausen machen wollen. Aus diesem Grund hat die Firma das Angebot auf Unternehmen ausgerichtet, die für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sorgen wollen. Diese Geschäftsbeziehung ist dennoch als B2C einzuordnen, weil es sich um eine Gruppe von Konsumenten handelt, die im Büro bequem von leckeren Früchten profitieren wollen.

---

## **14.4 Erkenntnisse der Cross-Case-Analyse**

### **14.4.1 Angebotsanalyse – Einteilung in Under- und Overperformer**

Ziel der Cross-Analyse ist, die Unternehmen anhand der erzielten Umsatz- und Abonnentenentwicklung in Under- und Overperformer in Abb. 14.5 einzuteilen. Das Unternehmen ANiFit, welches die erwünschten Zahlen in Bezug auf das Aboangebot nicht übermitteln konnte, wurde für diese Analyse nicht beachtet. Insgesamt wurden

KPIs	Kukimi	Pick N Dazzle	Früchtebox
%-Umsatzentwicklung	-30% (Fußnote)	+20%	30-40%
%-Abonnentenentwicklung	+20%	+10-15%	20-25%
Einteilung	Performer	Performer	Overperformer

**Abb. 14.5** Einteilung Performer vs. Overperformer. (Eigene Darstellung)

somit drei Unternehmen verglichen. Da alle drei Unternehmen eine positive Entwicklung aufweisen, wird keine Firma als Underperformer beschrieben. Stattdessen wird im Laufe der Analyse von Performern und Overperformern gesprochen. Früchtebox kann dabei als Overperformer charakterisiert werden. In der Analyse wird auf die relevanten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Stichprobe eingegangen, um branchenübergreifende Schlüsselfaktoren aufzeigen zu können. Die Cross-Analyse stützt sich auf die Interviews und auf die Ergebnisse der sekundären Erhebung.

#### 14.4.1.1 Vergleich zwischen Performern und Overperformern

##### Produkt

Früchtebox hat ein klares Wertangebot. Das Unternehmen liefert saisonale heimische Früchte direkt ins Büro. Die Früchte sorgen für Vitamine und bringen Energie. Die Zielgruppe ist klar definiert und kann zwischen mehreren Boxen wählen. Die Früchteauswahl ermöglicht eine gewisse Abwechslung. Dadurch kann das Unternehmen den Konsumenten zudem ein wenig lenken. Die Auswahl lässt außerdem Spielraum für einen gewissen Grad an Personalisierung. Diese über die Zeit begrenzte Produktzusammensetzung ermöglicht es, den Kunden zu binden und durch persönlichen Kontakt Vertrauen zu schaffen. Dieser Aspekt ist ein USP für Früchtebox (Stahl 2018, Z411–414). Der erste persönliche Kontakt ist entscheidend, um Vertrauen zu generieren und eine Beziehung aufzubauen. Das Gespräch erfolgt schnell nach Bestelleingang und soll unkompliziert sein. Ziel ist es, den Kunden besser kennenzulernen, damit er das passende Obst erhält. Bei der Produktgestaltung steht Convenience im Vordergrund und gilt als starker Hebel für die Kundenbindung (Stahl 2018, Z176–183).

Besonders auffallend ist der Verzicht auf das Wort Abo und somit auf Verträge. Der Gründer hat dies im Interview sehr oft erwähnt. Die Firma spricht kaum von Abos, sondern betont den Aspekt „jederzeit künd- oder veränderbar“. Es ist die einzige Firma, die dieses Element so deutlich kommuniziert. Bei allen drei Unternehmen ist aber festzustellen, dass sie sich vom Begriff Abo distanzieren wollen. Kukimi spricht von „Programmen“ und Pick N Dazzle von einem „curated beauty programm“. Das Wort Abo ist anscheinend negativ konnotiert und jedes Zwangsgefühl soll vermieden werden.

Im Gegensatz zu Früchtebox haben die beiden Performer-Unternehmen unterschiedliche Zielgruppen definiert. Die Organisationen befinden sich noch in der Entwicklungsphase und die Teilmärkte können noch verfeinert werden. Bei Pick N Dazzle

scheint der persönliche Kontakt nicht von hoher Bedeutung. Die Firma vertraut der einzigartigen Empfehlungstechnologie. Die Algorithmen sollen für Kundenzufriedenheit sorgen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass Fehler von den Konsumenten nicht leicht vergeben werden. Irren ist menschlich, aber wie sind Computerfehler zu beurteilen? Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich drei branchenübergreifende Faktoren besonders abheben. Dabei geht es um Convenience als Grundlage der Produktpolitik, eine begrenzte personalisierte Produktzusammenstellung und persönliche produktunterstützende Dienstleistungen.

### **Promotion**

Die Zusammenarbeit mit Google hat Früchtebox zum Durchbruch verholfen. Es wurde festgestellt, dass die Beteiligung von Google bei der Kampagnenaufstellung einen starken Einfluss auf den Erfolg hatte. Aus diesem Grund sollte nicht Google Adword für sich betrachtet werden, sondern das Gesamtpaket an Leistungen. Zum Beispiel hat Kukimi Google Adwords ausgeschaltet. Da Pick N Dazzle ab September ebenfalls von Google unterstützt wird, wird es spannend sein, zu beobachten, ob diese Marketingmaßnahme als branchenübergreifender Schlüsselfaktor betrachtet werden kann. Die marktspezifischen Erfolgsfaktoren – sprich vor allem Convenience und Flexibilität – sollten sich in der Kommunikation widerspiegeln. Diese Kernelemente deutlich zu kommunizieren, ist eine Herausforderung.

Als Overperformer macht Früchtebox dies besonders gut. Die Kommunikation begrenzt sich auf die Produkteigenschaften und den „Probier-mal“-Effekt. Alle Informationen und Botschaften sind auf der Webseite leicht zu finden und zu verstehen. Die Kommunikation von Pick N Dazzle auf der Webseite ist sehr umfangreich. Die qualitativen und tief greifenden Informationen können ein Vorteil sein (Marinova 2018, Z446–461). Sie können potenzielle Verbraucher aber auch überfordern. Die Webseite ist sehr interaktiv und fördert dadurch, dass der Besucher seine Daten eingibt. Als Kritikpunkt kann man sich fragen, ob diese Kommunikationsart das Zielpublikum, Frauen zwischen 35 und 55 Jahren, anspricht. Das Werteangebot von Kukimi wird nicht einheitlich vermarktet, was die Kunden verunsichern kann. Wichtige Informationen in Bezug auf Abos wie Zahlungsbedingungen oder Kündigungsfrist sind auf der Webseite nicht vorhanden. Dies kann die Kaufentscheidung negativ beeinflussen.

Jedes der Unternehmen betreibt Facebook-, Instagram- und Twitter-Konten. Eine Korrelation zwischen der Anzahl an Abonnenten auf Facebook und den Umsätzen konnte jedoch nicht belegt werden. Für die Kosmetikbranche ist diese Plattform besonders relevant. Onlinepräsenz gilt als Voraussetzung, um seine Produkte vorstellen zu können. Die Bedeutung der sozialen Medien wurde von allen Firmen betont, jedoch ist sie nicht entscheidend für eine erfolgreiche Vermarktung. Schließlich kann die Relevanz dreier Kommunikationsinstrumente betont werden. Dies sind der Verzicht auf den Begriff „Abo“, die Nutzung von Adwords, aber nur wenn Google eine gewisse Unterstützung bietet, und das Bestreben, „Convenience“ und „Flexibilität“ zu kommunizieren.



**Place**

Die untersuchten Unternehmen vertreiben ihre Produkte alle vorwiegend über die Webseite. Die neuen Anforderungen der Konsumenten erfordern die direkte Lieferung von Produkten. Sie wollen die Boxen schnell und zu bestimmten Zeiten erhalten. Flexibilität spielt in der Distribution eine wichtige Rolle. Eine eigene Logistik zu haben, bietet Früchtebox einen Wettbewerbsvorteil. 80 % des Umsatzes erfolgt durch eigene Lieferung. Das Abomodell ermöglicht es, die Lagerhaltung zu beherrschen. Die Distribution ist heutzutage sogar so wichtig, dass Pick N Dazzle das ganze Konzept darauf aufgebaut hat. Das Kosmetikunternehmen hofft, dass diese Effizienz für die Zukunft einen Vorteil bringt. Wegen der aktuellen Verkaufsmengen sind die Logistikkosten bei Kukimi hoch und verringern die Margen.

Vor einigen Jahren war die Suche nach Vertriebskanäle noch sehr wichtig. Mit dem digitalen Online-Zeitalter gewinnt nun die Logistik an Bedeutung. Es ist daher nicht überraschend, dass Früchtebox sich als „spezialisiertes Logistik-Unternehmen“ beschreibt. Bei näherer Betrachtung der Distributionspolitik stellt man fest, dass dieses Element in Zukunft immer wichtiger werden wird. Als Schlüsselfaktor kann der Aufbau einer effizienten Supply Chain angesehen werden.

**Price**

Die Preisbestimmung erfolgt situativ je nach Markt und Produkt. Online-Abo-Konsumenten bezahlen gerne monatlich. Die Breite des Sortiments macht bei allen drei Unternehmen das Online-Aboangebot für jede potenzielle Kundengruppe zugänglich. Der Aspekt „Value for money“ ist für das kuratierte Abomodell aktuell auf jeden Fall noch relevant. Wie die Untersuchung aufgezeigt hat, verliert dieses Kriterium an Bedeutung, wenn die Produktzusammenstellung stimmt (Bischof 2018, Z453).

Interessant zu beobachten war, dass die Konsumenten noch immer die Bezahlung per Rechnung wünschen. Früchtebox bietet nur diese Möglichkeit. Kukimi hat sie sogar neu eingeführt, woraufhin die Verkaufszahlen stark gewachsen sind. Rabatte werden von allen Unternehmen genutzt. Bei Kukimi und Pick N Dazzle fungieren sie als finanzieller Anreiz, um die Kaufentscheidung zu beeinflussen. Früchtebox setzt entsprechende Instrumente ein, wenn ein Kunde bestimmte Mengen bezieht. Aber die Schweizer Firma arbeitet nicht proaktiv mit dieser Maßnahme. Der Einfluss der Preispolitik auf die Online-Abo-Vermarktung lässt sich insgesamt als nicht besonders stark einstufen. Natürlich sollen die Preise mit dem Angebot übereinstimmen, aber bestimmte Instrumente können nicht als Erfolgsfaktoren betrachtet werden.

**People**

Die Marketinginfrastruktur ist in den analysierten Firmen klein gehalten. Im Durchschnitt kümmern sich zwei Personen um die Marketingaktivitäten. Jedoch verfügen diese Firmen über eine sehr gute Fachkompetenz. Alle Interviewten haben eine wirtschaftliche Ausbildung absolviert. Daneben werden sie von Investoren oder von verschiedenen Anspruchsgruppen unterstützt. Die Firma Früchtebox hat von der Erfahrung von Herrn

Liechti, Gründer des seit zwanzig Jahren erfolgreichen Online-Socken-Abos „Black Socks“, profitiert. Die Firmen sind einfach organisiert. Sie reagieren schnell und können sich rasch anpassen. Im Vergleich zu größeren Online-Abo-Unternehmen, die der Autor angesprochen hat, ist ihre Reaktionszeit sehr gut. Spezielle Erfolgsfaktoren ließen sich jedoch nicht identifizieren.

### **Process**

Die Kundenbeziehung bei Früchtebox kann als unkompliziert bezeichnet werden. Sobald eine Bestellung eingegangen ist, nimmt ein Mitarbeiter so rasch wie möglich Kontakt mit den Konsumenten auf. Dies kann per Mail oder per Telefon geschehen. Die Firma geht so vor, weil die eingereichte Online-Bestellung nicht vollständig ist. Lieferorte oder Früchtevorlieben kann der Verbraucher nicht online eingeben. Früchtebox nutzt diese Lücke bewusst, um die Ansprüche ihrer Kunden besser kennenzulernen. Einerseits hat sich dieses Vorgehen bewährt. Andererseits stellt sich die Frage, ob diese unvollständigen Informationen den potenziellen Kunden nicht verunsichern und vom Kauf abhalten. Für die Personen, die nur Obst im Allgemeinen wünschen, ist dies kein Problem. Wie Oliver Stahl es sagt, handelt es sich aber um ein emotionales Produkt. Die Vorlieben spielen bei der Kaufentscheidung daher eine wesentliche Rolle. Flexibilität bei der Auswahl ist im ersten Schritt jedoch nicht vorhanden. Erst wenn Früchtebox den Kunden zurückruft, nimmt der Kunde die ganze Personalisierung wahr. Die in den Gesprächen gesammelten Informationen haben nur den Zweck, den Service zu personalisieren, und dadurch die Kundenbindung zu stärken. Aus Sicht der hohen Kundenbindung bei Früchtebox kann davon ausgegangen werden, dass eine einfache Prozessgestaltung äußerst wichtig ist (Stahl 2018, Z180–183).

Bei Kukimi könnte der Prozess klarer strukturiert werden, vor allem was die Zahlungsbedingungen und Anpassungsmöglichkeiten angeht. Der Verkaufsprozess stützt sich auf das „Beauty“-Profil. Es fällt den Kunden leicht, die Informationen zu geben. Wenn alle Daten und Vorlieben eingegeben wurden, soll der Kunde jedoch bezahlen, ohne die Zusammenstellung zu sehen. Dieser letzte Schritt scheint nicht überzeugend. Es fehlt an Klarheit und sobald Fragen auftauchen, geht in der Regel das Convenience-Gefühl verloren.

Daten werden in Zukunft immer wichtiger. All drei Firmen sehen dies als Chance, um die Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen. In der aktuellen Situation gilt dieses neue Marketinginstrument jedoch noch nicht als Erfolgsfaktor. Bei kuratierten Online-Aboangeboten sollte entlang des Prozesses immer Convenience das Leitmotiv sein. Darum spielt der Prozess eine entscheidende Rolle. Daraus ergibt sich als Erfolgsfaktor, dass auf die Gestaltung einfacher Kaufprozesse Wert gelegt wird.

### **Physical Facilities**

Die Früchtebox-Webseite ist zwar nicht die modernste und benötigt laut dem Gründer eine Optimierung. Während der Untersuchungen ist im Vergleich mit anderen Online-Abo-Anbietern jedoch ein Element aufgefallen. Abgesehen von der Frage, welche

Früchte der Kunde in seiner Box haben wird, ist die Webseite einfach verständlich. Innerhalb von wenigen Minuten ist der Verbraucher in der Lage zu verstehen, worum es geht und was er bestellen kann. Ungewissheit bezüglich der Auswahl ist durch die Aussage „Abo jederzeit künd- und veränderbar“ unmöglich.

Das Design der Webseiten und der Boxen stimmt überein. Alle Online-Abo-Anbieter bieten Boxen, die bequem zu nutzen sind und nach dem Gebrauch einfach entsorgt werden können. Das Convenience-Konzept ist hier bis zum Ende durchgedacht worden. Physical Facilities sind zwar für das Konsumerlebnis wichtig, können aber nicht als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Sie gehören vielmehr zum Standard.

---

## 14.5 Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse

Wird der Erfolg von den untersuchten Unternehmen genauer angeschaut, fällt auf, dass Bequemlichkeit und Flexibilität im Zentrum der Marketingmixgestaltung stehen. Das Leben der Kunden soll vereinfacht werden und jede Marketingdimension wird genutzt, um dieses Convenience-Versprechen einzuhalten. Die Cross-Case-Analyse ermöglicht es dabei, folgende Schlüsselfaktoren zu benennen:

- Convenience des Produkts und Flexibilität in der Zusammenstellung
- Begrenzte personalisierte Produktauswahl
- Persönlicher Kundenkontakt
- Verzicht auf den Begriff Abo
- Werbung über Google Adwords (nur mit Unterstützung von Google)
- Klare Kommunikation von Convenience und Flexibilität
- Aufbau einer effizienten Logistik
- Gestaltung einfacher Kaufprozesse

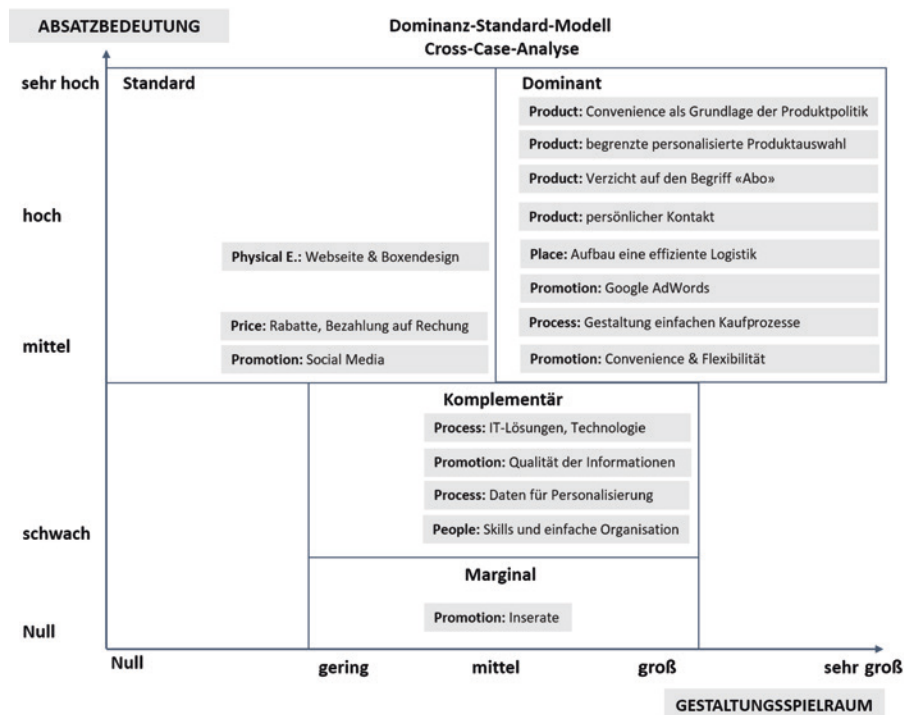
Anhand der Marketingsituationsanalyse können die wichtigsten Marketinginstrumente in Abb. 14.6 verortet werden.

---

## 14.6 Reflexion und Ausblick

Die Wissenschaftler erkennen die Online-Abo-Vermarktung als spannendes neues Forschungsfeld an. Bis heute sind kaum Informationen über branchenspezifische Marktstudien vorhanden. Die Aufbereitung der theoretischen Grundlagen zeigt auf, dass ein Unternehmen durch den Marketingmix einen wirtschaftlichen Erfolg erreichen kann (Kotler et al. 2016, S. 39).

Der theoretischen Analyse kann entnommen werden, dass die strategische Gestaltung eines Geschäftsmodells und hauptsächlich die Wahl der Produktkategorie entscheidend für eine erfolgreiche Online-Abo-Vermarktung sind. Dabei sollten Unternehmen zuerst



**Abb. 14.6** Dominanz-Standard-Modell Cross-Case-Analyse. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kühn 2007, S. 48)

an die Kundenbedürfnisse denken, bevor sie die 7P's ausgestalten (Kotler et al. 2016, S. 126). Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass alle befragten Firmen viel Wert auf die Kundenorientierung legen. Ferner wurde aus der theoretischen Analyse abgeleitet, dass Convenience, reduzierte Komplexität, Inspiration, Teil einer Community zu sein und Geldeinsparungen die Gründe des Erfolgs von Online-Abo-Geschäftsmodellen sind (vgl. Abschn. 15.2). Die empirische Untersuchung bestätigt die drei erstgenannten Faktoren, aber zeigt auf, dass „Teil einer Community“ und „Geldeinsparungen“ nicht mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen. In der Literatur werden Faktoren wie „etwas Neues zu probieren“, die Produktzusammenstellung und personalisierte Abos als wichtige Beweggründe genannt, um Abos abzuschließen (Chen et al. 2018). Die Empire bestätigt diese Sichtweise. Die Literaturanalyse legt ferner nahe, dass finanzielle Anreize in Bezug auf vordefinierte und kuratierte Aboangebote als Kaufmotivation gelten (Chen et al. 2018, S. 5 f.; ING 2018, S. 33). Dies konnte durch die Untersuchung nicht bestätigt werden.

Eine harmonische Marketingmix-Gestaltung ist sowohl in der Theorie als auch in der Empirie als Erfolgsvoraussetzung bestätigt worden. Laut Butler hat ferner die Dis-

tribution einen ausschlaggebenden Einfluss auf den langfristigen Erfolg einer Firma. Anhand der empirischen Erkenntnisse kann diese Ansicht belegt werden.

Die intensive Literaturanalyse hat ermöglicht, drei Stoßrichtungen für die Marketingmix-Gestaltung eines Online-Abo-Angebots zu eruieren: Kundenorientierung, Erlebnisse und Engagement. Die intensive Interaktion mit den Kunden spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Die empirische Analyse kann dies teilweise bestätigen. Die Interaktion mit dem Kunden durch persönliche Kontakte ist in der Praxis äußerst wichtig. Aber eine intensive Interaktion ist im Rahmen einer kuratierten Online-Abo-Vermarktung nicht notwendig, da der Kunde hauptsächlich nach Convenience sucht (vgl. Abschn. 14.5).

Eine weitere Erkenntnis der empirischen Analyse ist, dass der Begriff „Abo“ von den vier untersuchten Firmen nicht gern verwendet wird. Neue Bezeichnungen wurden entwickelt, um das mit „Abo“ bei vielen Kunden verbundene Zwang-Gefühl zu vermeiden.

Die Ergebnisse aus der theoretischen Analyse und der Fallstudienuntersuchung wurden von Experten als in sich plausibel bestätigt. Aufgrund der geringen Anzahl an Unternehmen kann die Studie allerdings nicht als repräsentativ betrachtet werden. Die gewonnenen Ergebnisse werden jedoch als aussagekräftige Referenz für Handlungsempfehlungen eingestuft. Anhand der eruierten Schlüsselfaktoren konnte aufgezeigt werden, wie der Marketingmix gestaltet werden sollte, um eine erfolgreiche Online-Abo-Vermarktung für Konsumgüter<sup>1</sup> zu ermöglichen.

Die rasante Entwicklung des Online-Abo-Geschäftsmodelles erschwert es, einen gesamten Überblick zu der Thematik zu erlangen. Das Thema Online-Abo-Vermarktung ist bis dato ein kaum erforschtes Themengebiet. Aus diesem Grund gibt es keine einheitlichen wissenschaftlichen Definitionen von „Abo-Modellen“ und identifizierten marktspezifischen Erfolgsfaktoren. Die durchgeführte qualitative Analyse soll einen Beitrag zur Klärung grundlegender Sachverhalte im Themenkontext leisten.

Insgesamt wurden im Rahmen der empirischen Untersuchung 26 Unternehmen angefragt, jedoch antworteten nur 8 und lediglich 4 waren zu einem Interview bereit. Die verspätete Zusage haben die Organisation und die Durchführung des empirischen Teils erschwert. Die untersuchten Firmen weisen markante Unterschiede auf, wie die Marktabdeckung, die finanziellen Kräfte und die Angebotsstruktur. Die systematische Herangehensweise der Untersuchung basiert auf dem 7P-Ansatz und der Formulierung von KPIs.

Bei der Analyse stellte sich heraus, dass sich die strategischen Überlegungen für die Marketingmix-Gestaltung zwischen Online-Abo-Unternehmen und klassischen Online-Akteuren nicht deutlich unterscheiden. Um erfolgreich auf dem kuratierten Online-Abo-Markt für Konsumgüter zu sein, sollten Unternehmen folgende Schlüsselfaktoren berücksichtigen:

- Convenience & Flexibilität

---

<sup>1</sup>Die Erkenntnisse beziehen sich auf kuratierte Abomodelle.

- Verzicht auf den Begriff „Abo“
- Die Bedeutung der persönlichen Kontakte mit den Konsumenten

Basierend auf diesen Schlüsselfaktoren können weitere Untersuchungen in Bezug auf den kuratierten Abomarkt für Konsumgüter und das hiermit verbundene Konsumverhalten einen Folgebeitrag leisten. Daraus könnte eruiert werden, ob sich die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen bestätigen lassen. Es ist davon auszugehen, dass die Online-Abo-Vermarktung in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen wird.

---

## Literatur

- Baxter, R. K. (2015). *The membership economy: Find your super users, master the forever transaction, and build recurring revenue*. New York: McGraw-Hill.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überar. Aufl.). Berlin: Springer (H. S. M. Verlag, Ed.).
- Bruhn, M. (2016). Marketing. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09803-2>.
- CB Insight. (2016). Subscription e-Commerce market map: 57 startups In one infographic. Retrieved December 23, 2017. <https://www.cbinsights.com/research/subscription-e-commerce-market-map-company-list/>.
- Chen, T., Fenyo, K., & Yang, S. (2018). Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers. *McKinsey & Company*, 1–9.
- Clerc, I. (2017). Leitfadengestützte Interviews (Vol. WAFT 2).
- Connexity. (2016). The rise of subscription box shopping.
- CrateJoy. (2018). Sample subscription boxes: The end of a business model? | Cratejoy Blog. Retrieved June 4, 2018. <https://www.cratejoy.com/sell/blog/sample-subscription-boxes-the-end-of-a-business-model/>.
- DesMarais. (2016). Here's data showing the crazy growth of subscription box services (Infographic) | Inc.com. Retrieved May 20, 2018. <https://www.inc.com/christina-desmarais/heres-data-showing-the-crazy-growth-of-subscription-box-services-infographic.html>.
- Elaguizy, A. (2014). Why subscription business models will transform every industry. Retrieved December 23, 2017. <https://venturebeat.com/2014/12/17/why-subscription-business-models-will-transform-every-industry/>.
- Fetto, J. (2016). The rise of subscription box shopping.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fruechtebox. (2018). Früchtebox Express: Früchte bestellen, Früchte Lieferservice. Retrieved June 9, 2018. <https://www.fruechtebox-express.ch/>.
- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2016). Entrepreneurship. Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4770-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4770-3_7).
- Gurtner, A., & Clerc, I. (2016). Gütekriterien im Forschungsverlauf.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts* (M. W. P. St. Paul, Ed.). Berlin: Springer.
- Homburg, C. (2017). Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Lehrbuch. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3628-8>.
- ING. (2018). Now that we subscribe to music, are tools and toiletries next? (April). [https://www.ing.nl/media/ING\\_EBZ\\_opportunities-and-challenges-for-tangible-goods-subscriptions\\_tcm162-143372.pdf](https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_opportunities-and-challenges-for-tangible-goods-subscriptions_tcm162-143372.pdf).

- Janzer, A. H. (2015). *Subscription marketing: Strategies for nurturing customer in a world of churn*. Eiji
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2016). *Grundlagen des Marketing*. London: Pearson.
- Kühn, R. (2007). *Marketing. Analyse und Strategie*. Zurich: Werd.
- Kuss, A., & Eisend, M. (2010). Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. [https://download.skopos.de/methoden/desk-research/SKOPOS\\_Desk\\_Research.pdf](https://download.skopos.de/methoden/desk-research/SKOPOS_Desk_Research.pdf).
- Maier, F. (2015). Studie zur Subscription Economy – Trend-Geschäftsmodell Abonnement. Retrieved December 28, 2017. <https://www.computerwoche.de/a/trend-geschaeftsmodell-abonnement,3098415>.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing*. IL: Richard D. Irwin.
- Meffert, H., Christoph, B., & Manfred, K. (2015). Marketing-Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02344-7>.
- Noppeney, C. (2016). Gütekriterien methodischer Vorgehensweisen.
- Patel, N. (2015, February). Four things you need to know before your start recurring billing. <https://blog.kissmetrics.com/before-starting-recurring-billing/>.
- Rudolph, T., Bischof, S. F., Böttger, T. M., & Weiler, N. (2017). Disruption at the door: A taxonomy on subscription models in retailing. *Marketing Review St.Gallen (under Review)*, 34(5), 18–25.
- Saffron, A. (2017). Meat, fish, coffee and more: the best food subscription boxes delivered to your door. Retrieved December 23, 2017. <http://www.telegraph.co.uk/food-and-drink/features/the-15-best-subscription-boxes-delivered-to-your-door/>.
- Savage, B., & Hanser, M. S. (2016). Amazon Prime: The world's leading subscription business.
- Schiffrin, M. (2016). Has the subscription box boom turned into a bubble? Retrieved May 20, 2018. <https://www.forbes.com/sites/schiffrin/2016/11/03/has-the-subscription-box-boom-turned-into-a-bubble/#34226d5b49a9>.
- Woo, H., & Ramkumar, B. (2018). Who seeks a surprise box? Predictors of consumers' use of fashion and beauty subscription-based online services (SOS). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41(November 2017), 121–130. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.11.011>.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zuora. (2017). Subscription economy – Zuora. Retrieved December 28, 2017. <https://www.zuora.com/vision/subscription-economy/>.

**Romain Descloux (M.Sc. BA/[romaindescloux@hotmail.com](mailto:romaindescloux@hotmail.com))** Konsekutives Masterstudium in Betriebsökonomie mit Vertiefung Geschäfts- und Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule. Vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik der Online Abo-Vermarktung. Hauptberuflich arbeitet er derzeit in der Unternehmensentwicklung (Projektleitung) bei Micarna SA (M-Industrie).

**Rumo, Etienne J. (Dr./[etienne.rumo@hefr.ch](mailto:etienne.rumo@hefr.ch))** ist assoziierter Professor für Marketing und Sales Management an der Hochschule für Wirtschaft in Freiburg und Dozent am konsekutiven Masterstudiengang der Berner Fachhochschule mit Studien (MBA) an der University of Edinburgh (UK) und (PhD) der Université de Lorraine (France). Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf Sales Management und International Entrepreneurship. Seit über 10 Jahren begleitet er als Berater KMU's und Grossbetriebe in den Bereichen Verkauf, Vertrieb und International Business Development.



**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

